

## Waarom dienstverleners hun inkomsten vaak onjuist voorspellen

DOOR MARK VAN LEEUWEN, 8 JUNI 2020



*Een verzwakkende economie blijft de grond laten trillen onder de voeten van leiders van ondernemingen. Een [Chief Executive survey](#) liet onlangs een scherpe val zien in het vertrouwen dat CEO's hebben als het gaat om het toekomstige business landschap. Zeker het voorspellen van inkomsten wordt met argwaan gezien, nu bedrijven hun voorspellingen blijven veranderen, vaak terwijl ze tegelijkertijd bezig zijn met het snijden in werkgelegenheid. Als eerste respons op het bewolkte economische klimaat klampt men zich vast aan de mogelijkheid om met de hoogst mogelijke nauwkeurigheid op toekomstige financiële omstandigheden te anticiperen.*

En terwijl CEO's zich pijnlijk bewust zijn dat zij de dupe kunnen worden van de neergang van hun bedrijf, worstelen velen van hen met het nemen van maatregelen die de resultaten in het komende kwartaal positief kunnen beïnvloeden, laat staan dat zij aandacht kunnen besteden aan een vijf-jaars-voorblik, omdat zij alleen maar terug kunnen vallen op ontoereikende 'forecasts'.

De vraag is "waarom" dit het geval is. Er zijn verschillende achterliggende redenen:

- Onjuiste opvattingen over 'revenue forecasting'
- Risicovolle handmatige voorspellingsmethoden
- Slechte data

De afhankelijkheid van business groei van accurate voorspellingen staat buiten kijf. En terwijl het "hoe" van voorspellen wellicht wat duistere materie is in het licht van de inefficiëncies en het falen van de gewoonlijk toegepaste technieken, is de methode die wel werkt - gelukkig voor ons allen - betrekkelijk eenvoudig.

Dit onderwerp behandelen we in drie stappen:

- **Waarom bedrijven falen in inkomsten voorspellingen**
- **Hoe kan je accuraat voorspellen**
- **De beste 'revenue forecasting' software**

## Waarom bedrijven falen in inkomsten voorspellingen

De heersende opvatting in B2B communities is dat het voorspellen van toekomstig inkomen deels een kunst is en deels een wetenschap. Dat is niet het geval.

Het feit dat voorspellen vooral een wetenschap is, heeft grote voordelen. Het betekent dat er een set regels is die, als je je er aan houdt, een voorspelbaar en reproduceerbaar resultaat opleveren.

Alles wat je moet doen is een formule volgen met de juiste metrieken erin om betrouwbare, op feiten gebaseerde conclusies te trekken en tegelijkertijd de foutmarge aanzienlijk te beperken. Uiteraard hebben het betere giswerk en anekdotisch bewijsmateriaal geen plek in het systematisch voorspellen van toekomstig inkomen. Maar er is een belangrijker reden waarom 'revenue forecasting' zo'n frustrerende bezigheid is voor veel van de professionele dienstverleners waarmee we spreken. Het is verbazingwekkend om te zien dat bedrijven met jaarlijkse omzetten van 75 miljoen of meer nog steeds rommelen met revenue forecasting op basis van heel veel spreadsheets. Uitgaande van het hedendaagse geavanceerde aanbod aan technologie, verandert de spreadsheet methode inmiddels in een soort anachronisme dat de data kwetsbaar maakt voor tikfouten, rekenfouten en de aloude menselijke fouten. Nauwkeuriger geformuleerd, aan de spreadsheets kan je geen heldere sturing ontlenuen. In de praktijk betrekken bedrijven data uit een veelheid aan systemen, terwijl ze de data negeren die er daadwerkelijk toe doet.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat de actuele bedrijfsopbrengsten zelden overeenkomen met de opgestelde projecties. De data bij elkaar vegen is bovendien een tijdrovend karwei en introduceert kwetsbare processen. En CEO's begeven zich op glad ijs door hun leiderschap en strategie meer te baseren op fictie dan op feiten.

## De ware kosten van het missen van je revenue forecast

Geen enkel bedrijf, groot of klein, in particuliere handen of aan de beurs genoteerd, kan zich veroorloven om het voortdurend zonder voorspellingen van het toekomstig inkomen te doen.

Het is waar voor CEO's die organisaties van alle soorten en maten leiden: als je probeert te navigeren naar korte of lange termijn doelen zonder een systeem om accuraat toekomstig inkomen te voorspellen dan staat dat gelijk aan, zoals het spreekwoord zegt, 'de blinde die de blinde leidt'. Als je staf geen realistische schattingen kan verstrekken, zullen je groeidoelstellingen achterblijven, onrealistisch en zelfs gevaarlijk kunnen zijn. Het ergste is wellicht dat niemand het gevaar ziet aankomen.

## Te hoog of te laag?

Het meest onschadelijke effect van voorspellingen die te ver boven het werkelijke inkomen van je bedrijf uitkomen, is een gebrek aan geld om initiatieven te activeren, waardoor het bedrijf stagneert. Dienstverlenende bedrijven die uitbreiden naar nieuwe markten, zullen geen andere keuze hebben dan de haalbaarheid van hun doelstellingen te herzien, samen met alle toekomstige activiteiten en extra inkomsten die gepaard gaan met de introductie op de nieuwe markt. Maar de situatie kan nog veel plakkeriger worden.

Als je merkt dat je het je niet kunt veroorloven nieuw talent volgens plan aan te nemen, wat gebeurt er dan met je vermogen om toekomstige projecten uit te voeren en te financieren? Een ander scenario waarin alle bedrijven de pijn zullen voelen van: te veel

uitgeven in de vroege kwartalen voordat de paniekerige realiteit van de daadwerkelijke begroting toeslaat, waardoor drastische maatregelen nodig zijn om de lichten aan te houden. Aan de andere kant van het spectrum biedt de situatie dat je te ver met je voorspellingen onder het daadwerkelijke inkomen zit bepaald geen vangnet. Als je geen groeipiek hebt gezien, heb je kansen gemist om initiatieven te nemen die de groei van je bedrijf kunnen verdubbelen of verdrievoudigen. Dit zou een grote slag kunnen zijn voor het vertrouwen van de raad van bestuur in je vermogen om het schip te besturen.

Het meest ernstige gevolg van het missen van je inkomsten prognose is een opeenvolging van gebeurtenissen die mogelijk tot aanzienlijk inkomensverlies kunnen leiden, waardoor de financiële stabiliteit van je bedrijf in gevaar komt. Bovendien betekent een slechte prognose dat je de kracht en het momentum verliest om veranderingen door te voeren die de waarde van het bedrijf kunnen verhogen. Hoe dan ook, het zal je bedrijf gemakkelijk aan lager wal kunnen brengen.

## Hoe kan je inkomsten correct voorspellen?

Om je doelen te bereiken en groei ambities te realiseren, heb je de volgende vier elementen nodig voor een correcte voorspelling:

- Actuele inkomsten
- Gepland orderboek
- Ongepland orderboek
- Pijplijn

Ten eerste zouden financiële planners van professionele diensten of SaaS-bedrijven gebruik moeten maken van standaard omzetverantwoording, waarin accountants in het algemeen goed thuis zijn. Aandacht besteden aan het punt waarop omzet feitelijk omzet is, is van cruciaal belang voor nauwkeurige maandcijfers.

De koers die je team moet volgen: combineer de opbrengsten van reeds uitgevoerd, gepland en nog ongepland gecontracteerd werk met pijplijnprojecten waarvoor je voorstellen hebt verstuurd en waarbij je een behoorlijke kans hebt om te contracteren. De meest realistische omzetprognose omvat alleen pijplijnprojecten die voldoen aan of hoger zijn dan een waarschijnlijkheids drempel van 50 procent. Als je lager gaat zitten, neem je grote risico's met 'pie-in-the-sky'-gegevens die de resultaten zouden kunnen vertekenen in de richting van hogere, maar de facto onjuiste, opbrengstprognoses.

Als je deze manier van werken in een formule voor omzetprognose zou opnemen, zou het er als volgt uitzien:

*Actueel uitgevoerd werk + gepland gecontracteerd werk + ongepland gecontracteerd werk + pijplijn met minimaal 50% waarschijnlijkheid = omzetprognose ('revenue forecast')*

Natuurlijk vereist een allesomvattende omzetprognose de juiste actie in reactie op de waargenomen cijfers. Hoewel de daadwerkelijke inkomsten en projecten die je al hebt gepland en waarvoor je middelen hebt, betrouwbare prognose-eenheden zijn, is het ongeplande orderboek iets minder secuur omdat het projectbeheer het nog niet echt heeft gepland en gebudgetteerd. Goede managers zullen dus beginnen met het plannen van een zo groot mogelijk deel van het ongeplande orderboek om de streefwaarde van de maand en daarna te benaderen.

Neem telkens deze stappen en het opstellen van prognoses wordt het (bijna) wetenschappelijke proces zoals dat wenselijk is.

## Tools voor omzet voorspellingen

Zoals ook bij resourceprognoses het geval is, zijn sommige tools voor inkomstenprognoses nuttiger dan andere. Het hangt er echt van af wat deze tools meten. Als ze de bovenstaande componenten in de formule voor omzetprognose niet één voor één meten, zijn ze niet erg nuttig voor je. Evenzo, als ze de informatie niet automatisch voor je integreren, zorgen ze ervoor dat je nogal wat extra - en onnodig - werk moet doen.

Een sjabloon voor inkomstenprognose bevat de parameters van je voorspellingen terwijl de projectmanager de cijfers invoegt. Wat je echter ook in overweging wilt nemen, is de waarschijnlijkheid van fouten - je projectmanager maakt een typefout of past een formule onjuist toe. Geen enkele voorzichtige CEO zou beslissingen nemen op basis van twijfelachtige gegevens, echter is men zich niet in elke organisatie bewust van het risiconiveau daarvan. Digitale transformatie is een prioriteit onder 87 procent van de leiders van bedrijven, zo blijkt uit onderzoek van Gartner. Nu de overgrote meerderheid van bedrijven digitalisering en automatisering wil versnellen, is het duidelijk dat tools die het proces vergemakkelijken, eerder onvermijdelijk dan optioneel worden.

Opbrengstprognosetools die prognoses automatiseren, leveren direct beschikbare resultaten op. Er is tegenwoordig software beschikbaar die analyse combineert met kans- en projectbeheer om een automatische overgang van projectverkoop naar projectplanning naar financiële analyse te orkestreren. De stroom is naadloos en prognose gegevens worden 'realtime' geproduceerd, waardoor je organisatie flexibeler wordt, zeker wanneer externe omstandigheden je pijnlijken beïnvloeden.

Geen omslachtige herprogrammering is dan vereist om over een accurate prognose te beschikken.

## Wat is de beste software voor 'revenue forecasting' ?

Het 'hands-off' leiden van een servicebedrijf kan soms bijzonder frustrerend zijn als je niet achter de schermen kan kijken. En toch is het laatste wat je wilt doen, elk proces en elke operatie, waarvan je verwacht dat je die aan de bekwame handen van je team over kan laten, zelf te gaan micromanagen. De betere oplossing is dan met software te werken, waarin jij en je teams vertrouwen hebben. Het maakt verkoop- en serviceprocessen transparant en elimineert de foutkans van het werken met achterhaalde en foutgevoelige spreadsheets.

Idealiter bereikt de software die je kiest het volgende:

- Vervangt het voorspellen met handmatige data invoer door geautomatiseerde voorspelling
- Voorziet in gedetailleerde omzet voorspellingen in een visueel formaat dat onmiddellijk kan worden begrepen
- Verbindt de disciplines verkoop en projectmanagement in een enkel, uniform systeem
- Verwerkt automatisch de veranderingen in opportuniteiten (pijplijn) en in projecten naar de juiste omzet voorspellingen
- Creëert zichtbaarheid in elke stap van het proces van voorspellen voor project managers en senior management



Zo zou een juiste workflow eruit kunnen zien:

1. Sales teams brengen de gegevens van de opportuniteiten in de software in als er een voorstel wordt uitgebracht
2. Wanneer ze gewonnen zijn, worden opportuniteiten in de volgende stap een project met een muisklik en worden ze automatisch toegevoegd aan het ongeplande orderboek
3. Project managers zien projecten die gepland moeten worden om hun doelen te bereiken in een 'revenue forecast chart'
4. Wanneer projecten gepland worden, verschuiven ze automatisch naar het 'planned order book' en wordt de revenue forecast chart van een update voorzien
5. Wanneer de tijdverantwoordingen worden ingediend, wordt het 'planned order book' automatisch omgezet naar 'actual revenue' (actuele omzet)
6. De CEO en Financial Planner & Accounting teams reviewen de omzet voorspelling en brengen wijzigingen aan in plannen die de toekomst van de gehele organisatie mede bepalen.

Dit is precies hoe het gedaan wordt in **VOGSY**. De workflow is een logisch resultaat van het samenbrengen van customer relationship management (CRM), project management en rapportage mogelijkheden in een software oplossing. Kern is dat hierbij automatisering wordt ingezet om arbitraire schattingen, handmatige werkzaamheden en foutgevoelige data te vervangen door betrouwbare systematiek. Daarbij blijken er in de praktijk bovendien vele uren teruggewonnen te kunnen worden uit het proces van voorspellingen doen.

## De bottom line

Feit is dat de meeste bedrijven niet eenvoudig over een betrouwbare voorspelling kunnen beschikken om dat hun teams werken met foutgevoelige spreadsheet systemen. De beste forecasting software—eigenlijk, de enige toereikende forecasting software—om snel en eenvoudig een betrouwbare voorspelling van omzet en inkomen te verkrijgen, is een holistisch platform dat de voortgang van opportuniteiten naar projecten monitort, integreert en automatiseert en tevens voorziet in de voorspelling zelf.

Ook is moderne prognosesoftware een essentieel onderdeel van risicobeheer, omdat het beschermt tegen fouten in prognoses, die het vermogen van je organisatie om te groeien, bloeien of zelfs overleven in gevaar kunnen brengen. In een wereld waar altijd nieuwe risico's opduiken, zullen de tools die de snelheid en wendbaarheid produceren om sneller te reageren, mede bepalen wie groeit en wie er telkens bovenop komt en aan de top staat.

## Meer inzichten nodig?

*Wil je meer leren hoe je je PSO met meer gemak en resultaat laat opereren? **Neem contact met ons op.** We helpen je de juiste resultaten te bereiken die je nodig hebt om je business te laten groeien: betere marges, lagere overheadkosten, hogere benutting en meer opbrengsten.*



Wout Klok, Managing Director

[w.klok@geefirm.com](mailto:w.klok@geefirm.com)

+31 6 5380 5327